

Vragenlijst. De vijf frustraties van teamwork. Geef aan in welke mate de uitspraken van toepassing zijn op jouw team. 1= zelden , 2= soms , 3= meestal.

---1. De meeste teamleden zijn gepassioneerd en nemen bij zakelijke besprekingen geen blad voor de mond.

---2. Teamleden spreken elkaar aan op tekortkomingen en onproductieve gedragingen.

---3. Teamleden weten waar hun collega's aan werken en welke positieve bijdrage zij leveren aan het team.

---4. Teamleden verontschuldigen zich snel en oprecht tegenover elkaar wanneer zij iets zegen of doen wat ongepast is of het team kan schaden.

---5. Omwille van het teambelang zijn teamleden bereid op hun afdeling of de terreinen waarop zij deskundig zijn offers te brengen in termen van budgetten, zeggenschap of het aantal personeelsleden.

---6. Teamleden geven openlijk hun zwakheden en fouten toe.

---7. Teamvergaderingen zijn fascinerend en niet saai.

---8. Als teamleden vergaderingen verlaten, vertrouwen zij erop dat collega's zich zonder voorbehoud zullen scharen achter de besluiten waarover overeenstemming wordt bereikt, ook als er aanvankelijk onenigheid heerste.

---9. Het niet-realiseren van teamdoelstellingen heeft grote invloed op de motivatie.

---10. Tijdens de teambijeenkomsten worden de belangrijkste en lastige kwesties aan de orde gesteld.

---11. Teamleden maken zich grote zorgen over het vooruitzicht hun collega's af te vallen.

---12. Teamleden weten iets van elkaars persoonlijke leven en spreken daar onderling gemakkelijk over.

---13. De teamleden beëindigen discussies met heldere en specifieke oplossingen en met plannen van aanpak.

---14. De teamleden dagen elkaar uit aangaande plannen en benaderingen.

---15. Teamleden zoeken niet gretig naar krediet voor hun eigen bijdrage, maar geven dat wel snel aan anderen.

Score. Verwerk de scores als volgt:

1	2	3	4	5
Uitspraak 4 : ---	Uitspraak 1 : ---	Uitspraak 3 : ---	Uitspraak 2 : ---	Uitspraak 5 : ---
Uitspraak 6 : ---	Uitspraak 7 : ---	Uitspraak 8 : ---	Uitspraak11 : ---	Uitspraak 9 : ---
Uitspraak12 : ---	Uitspraak10 : ---	Uitspraak13 : ---	Uitspraak 14 : ---	Uitspraak15: ---
1.Totaal:---	2. Totaal:---	3. Totaal:---	4.Totaal:---	5. Totaal:---

1= Vertrouwen.
2= Conflicten.
3= Betrokkenheid.
4= Verantwoordelijkheid
5= Resultaten

- Een score van 8 of 9 geeft aan dat deze frustratie waarschijnlijk **geen** probleem is voor je team.
- Een score van 6 of 7 geeft aan dat deze frustratie een probleem zou kunnen vormen.
- Een score van 3 tot 5 geeft aan dat deze frustratie beter aangepakt kan worden.

Ongeacht de scores is het belangrijk te bedenken dat ieder team constant onderhoud vereist. Zonder onderhoud vertonen zelfs de beste teams de neiging om slecht te gaan functioneren.

Positieve benadering.

Kenmerken van leden van productieve teams die veranderingen aan kunnen:

1. Vertrouwen:

Ze vertrouwen elkaar en hebben begrip voor elkaars unieke eigenschappen. Zwakheden kunnen toegeven. Hulp vragen, feedback geven.

2. Ruimte voor conflicten:

Teamleden durven openlijk de strijd aan te gaan over ideeën. Conflicten zijn wezenlijk voor groei en vernieuwing: “wrijving geeft glans”.

3. Betrokkenheid:

Ze steunen besluiten en actieplannen. Duidelijkheid en steun. Ze nemen duidelijke beslissingen en staan er achter. Besluitenlijst en deadlines zijn belangrijk!

4. Verantwoordelijkheid:

Teamleden spreken elkaar aan op het realiseren van overeengekomen activiteiten. Openbaar maken wie wat doet. Regelmatig voortgang gesprekken houden met elkaar. Teambeloning.

5. Resultaat:

Ze concentreren zich op het bereiken van collectieve resultaten. Teamresultaten openbaar maken en belonen.



De 5 frustraties van een team. Patrick Lencioni.

Frustratie 1 – *Gebrek aan vertrouwen*: Leden van goede teams vertrouwen elkaar op een fundamenteel en emotioneel niveau. Ze zijn open en eerlijk en voelen zich comfortabel in hun kwetsbaarheid ten opzichte van elkaars zwaktes, fouten, angsten en gedrag. Zij zitten op het niveau waarbij ze volkomen open zijn ten opzichte van elkaar, zonder filters. Dit is essentieel omdat...

Frustratie 2 – *Angst voor conflicten*: ... teams waarbij de leden elkaar blindelings vertrouwen niet bang zijn om gepassioneerde dialogen te voeren over onderwerpen en beslissingen welke essentieel zijn voor het succes van de organisatie. Zij aarzelen niet om het oneens met elkaar te zijn en de ander uit te dagen, met het idee om tot de beste oplossing te komen, de waarheid te achterhalen en goede beslissingen te nemen. Dit is belangrijk omdat ...

Frustratie 3 – *Gebrek aan betrokkenheid*: ... teams die betrokken raken in een ongefilterd conflict in staat zijn om teamleden mee te krijgen, zelfs wanneer leden in eerste instantie een ander standpunt hebben. Dit wordt bereikt doordat alle ideeën en voorstellen zijn overwogen en dit vertrouwen geeft aan alle leden dat de gemaakte oplossing, de meest gefundeerde oplossing is. Dit is kritisch omdat ...

Frustratie 4 – *Persoonlijke verantwoordelijkheid nemen*: ... teams die betrokken zijn bij beslissingen en een prestatienorm hebben, niet aarzelen om de ander verantwoordelijk te houden voor een gemaakte beslissing en te verwijzen naar de prestatienorm. Daarnaast houden ze niet alleen de teamleider verantwoordelijk voor de uitkomsten, maar zijn de teamleden ook direct betrokken en verantwoordelijk. Dit is belangrijk omdat...

Frustratie 5 – *Te weinig aandacht voor teamresultaten*: ... teams die elkaar vertrouwen, conflicten benutten, betrokken zijn bij beslissingen en zelf verantwoordelijkheid dragen, in staat zijn om de individuele behoeftes en agenda's op zij te zetten en volledig te focussen op hetgeen het beste is voor het team. Zij worden niet verleid door carrière aspiraties en egocentrische status gevoeligheden en vinden dit niet belangrijker dan de collectieve resultaten welke het succes van het team bepalen.

Hoe functioneren teams.....

Als er gebrek aan vertrouwen is:

- Verbergen hun zwakheden en fouten van elkaar
- Aarzelen om hulp te vragen of constructieve feedback geven
- Aarzelen om hulp buiten hun eigen gebieden van verantwoordelijkheid te bieden
- Er zijn veel overtuigingen over de intenties en de vaardigheden van anderen zonder dat deze zijn gecontroleerd.
- Niet herkennen en aanboren van elkaars vaardigheden en ervaringen
- Wrok gevoelens
- Saboteren vergaderingen en vinden redenen om te voorkomen dat er tijd samen wordt doorgebracht

Als er angst voor conflicten is

- Worden vergaderingen vervelend gevonden
- Zijn er geregeld persoonlijke aanvallen
- Worden controversiële onderwerpen genegeerd die van doorslaggevend belang zijn voor het succes van het team.
- Er wordt niet geprofiteerd van de standpunten en perspectieven van de teamleden
- Er wordt tijd en energie verspild met het ophouden van de schijn

Als er gebrek aan betrokkenheid is

- Dubbelzinnigheid/onduidelijkheid onder het team over richting en prioriteiten
- Besteedt te veel tijd aan analyse en vertraagd het nemen van beslissingen.
- Er heest angst voor mislukking.
- Besluiten worden vaak opnieuw genomen
- Kritiek komt herhaald voor

Als er geen verantwoordelijkheid wordt genomen

- Is er veelal wrok tussen teamleden
- Zijn er onderling verschillende prestatie maatstaven
- Wordt middelmatigheid bewust/onbewust aangemoedigd
- Worden belangrijke deadlines en afspraken ontlopen
- Wordt de teamleider onnodig belast
- Houden teamleden elkaar niet verantwoordelijk

Als er gebrek aan focus op resultaten is

- Stagneert en slaagt er niet in zich te ontwikkelen.
- Slaagt er zelden in de concurrentie achter zich te laten.
- Raakt prestatiegerichtte werknemers kwijt.
- Moedigt teamleden aan zich te focussen op eigen loopbaan en individuele doelstellingen.
- Laat zich gemakkelijk afleiden.
- Behaalt geen team resultaten

Wat staat in de weg ..

1. Als er gebrek aan vertrouwen is: het gevoel van kwetsbaarheid (gevaar).
2. Als er angst voor conflicten is: in stand houden van kunstmatige harmonie.
3. Als er gebrek aan betrokkenheid is: verlangen naar consensus en behoefte aan zekerheid.
Toestaan van vaagheid.
4. Als er geen verantwoordelijkheid wordt genomen: hanteren van te lage standaard
5. Als er gebrek aan focus op resultaten is: gevoel van status en ego.

Wat te doen: ..

1. Als er gebrek aan vertrouwen is: persoonlijke geschiedenissen delen.
2. Als er angst voor conflicten is: erken en straal uit dat conflicten productief zijn. Spoor verholde conflicten op. Terugtrekken uit gezonde discussie is zeker niet de norm, gooi olie op het vuur.
3. Als er gebrek aan betrokkenheid is: duidelijke besluitenlijst en deadlines invoeren. Analyseer worst-case scenario
4. Als er geen verantwoordelijkheid wordt genomen: maak openbaar wie wat dient te doen publiceer doelstellingen en maatstaven. Houdt eenvoudige en regelmatige voortgangsbesprekingen. Creëer teambeloningen.
5. Als er gebrek aan focus op resultaten is: openbaar maken van resultaten. Resultaatafhankelijke beloningen.

Rol van de leider: ..

1. Als er gebrek aan vertrouwen is: stel jezelf kwetsbaar op. Aanvaard het risico van gezichtsverlies
2. Als er angst voor conflicten is: neem niemand in bescherming, vertoon passend conflictgedrag.
3. Als er gebrek aan betrokkenheid is: houden aan planning en maak besluitenlijst.
4. Als er geen verantwoordelijkheid wordt genomen: moedig het team aan om verantwoordelijk te zijn
5. Als er gebrek aan focus op resultaten is: blijf resultaat centraal stellen. Bedenk beloning.